

0-795888

На правах рукописи



РОМАНОВА Анастасия Сергеевна

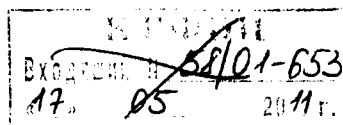
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 – "Экономика, организация и управление народным хозяйством"
(Специализация: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность; менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ульяновск, 2011



Работа выполнена на кафедре управления в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования Ульяновский государственный университет

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор
Иванова Татьяна Юрьевна

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор
Коротков Эдуард Михайлович
(Государственный университет управления, г. Москва)

доктор экономических наук, профессор
Гуськова Надежда Дмитриевна
(Мордовский государственный университет им. И.П. Огарева, г. Саранск)

Ведущая организация:

ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Защита состоится "08" июня 2011 года в 15.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.278.05 в ГОУ ВПО Ульяновский государственный университет по адресу: 432000, г. Ульяновск, ул. Федерации, д. 29.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Ульяновского государственного университета, с авторефератом – на сайте <http://www.uniulsu.ru>.

Автореферат разослан "7" мая 2011 года.

Отзывы на автореферат просим присылать по адресу: 432700, г. Ульяновск, ул. Л.Толстого, 42, Ульяновский государственный университет, Управление научных исследований.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

С. В. Лапочкина

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

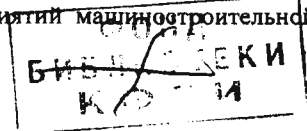
Современные условия ведения финансово-хозяйственной деятельности машиностроительных предприятий отличаются обострением конкурентной борьбы, ростом неопределенности и высокой динамикой факторов внешней и внутренней среды. Активная интеграция экономики России в мировую экономическую систему позволяет позиционировать отечественные компании машиностроительной отрасли в качестве открытых систем, что, в свою очередь, определяет высокую степень воздействия на их социально-экономическую эффективность таких экзогенных факторов, как глобализация бизнеса, ускорение темпов научно-технического прогресса и стремительное устаревание применяемых производственных и управленческих технологий, широкая доступность научно-технической и экономической информации, высокая неустойчивость цен на энергоносители и соответствующие изменения величины и структуры издержек.

Мировой финансовый кризис 2008–2009 гг., вызвавший банкротство одних и резкое сокращение объемов деятельности других компаний, наглядно показал, что изменение этих факторов оказывает решающее воздействие на характер и эффективность финансово-хозяйственной деятельности абсолютного большинства бизнес-единиц.

Особенности машиностроительных предприятий (высокая сложность продукции, требующая подетального планирования производства, высокая стоимость активов и существенная доля амортизации оборудования в себестоимости продукции, материалоемкость, необходимость контроля доходности производственных подразделений, технологических линий и отдельных видов продукции и другие), традиционные методы управления и опыт, накопленный в условиях плановой экономики и начальных этапов переходного периода, сформировал специфическую номенклатуру внутренних факторов современного экономического развития многих отечественных машиностроительных компаний, которая характеризуется разбалансированностью денежных потоков, низкой рентабельностью, высоким объемом не обеспеченных собственным имуществом привлеченных заемных ресурсов, ростом кредиторской задолженности, низкой эффективностью управления затратами, а также финансово необоснованной маркетинговой политикой, вызывающей рост запасов и снижение их оборачиваемости.

Еще до начала финансового кризиса 2008–2009 гг. экономическая статистика свидетельствовала о нарастании внутренних проблем отечественных машиностроительных компаний: устойчивом росте износа основных фондов, отсутствии существенной позитивной динамики сокращения доли убыточных предприятий и организаций, увеличении объема кредиторской задолженности, что в сочетании с использованием устаревших организационных структур и неэффективных систем коммуникаций, неадекватных масштабу и характеру бизнеса, и низкой корпоративной культурой, свидетельствовало о снижении конкурентоспособности и о дальнейшем отставании предприятий отечественного машиностроения.

Лавинообразное нарастание негативных тенденций экономического развития в условиях мирового финансово-экономического кризиса повлекло за собой наиболее неблагоприятные последствия именно для предприятий машиностроительной от-



расли, составляющих основу промышленного производства страны - в целом по России спад производства по сравнению с 2008 годом достиг 60%.

Следует отметить, что в развитых странах машиностроительная отрасль обеспечивает более 10% ВВП, а удельный вес машиностроительной отрасли в структуре промышленного производства развитых и некоторых развивающихся стран составляет от 20,0 до 56,3 процентов. Критическое состояние машиностроительной отрасли, определяющей темпы развития экономики, качество жизни населения, научно-техническую и инновационную активность большинства отраслей отечественной промышленности поставило под угрозу экономическую безопасность государства.

Перспективы посткризисного развития экономики страны будут в основном определяться эффективностью ее базовой отрасли, каковой по праву является машиностроение с его масштабностью, массовостью и мультипликативным воздействием на смежные отрасли экономики.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что в условиях рецессии мировой и российской экономики перед отечественными предприятиями машиностроения стоят жизненно важные, но крайне сложные задачи: значительно повысить конкурентоспособность, обеспечить рост инвестиционной привлекательности и переход к инновационному пути развития, достичь высоких и устойчивых темпов экономического роста. Даже при благоприятных внешних условиях решение этих задач предполагает переход на качественно новый уровень управления, отличающийся стратегическим характером решений, обоснованностью, последовательностью и результативностью действий.

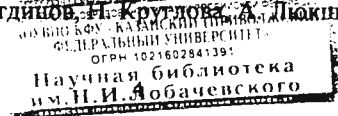
Актуальность задач стратегического управления предприятиями машиностроения, в основе которого целый комплекс специальных инструментов и технологий, неоспорима, особенно сейчас, когда все хозяйствующие субъекты прилагают максимум усилий по выработке ключевых аспектов современной стратегии, позволяющей преодолеть нынешний финансовый кризис с его специфическими особенностями, удержать занятую долю рынка и достичь приемлемых темпов развития.

Поэтому разработка и реализация теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления предприятиями машиностроения является важнейшей задачей, требующей решения. Сложность и многоплановость данной проблематики обусловили актуальность темы диссертационного исследования и его основных направлений.

Степень научной разработанности исследуемой проблемы.

Вопросы формирования и совершенствования *стратегического управления* получили отражение в достаточно большом количестве научных трудов как зарубежных, так и отечественных исследователей.

Родоначальником концепции стратегического менеджмента считается И. Ансофф. Заметный вклад в становление и развитие этого раздела науки внесли также следующие зарубежные исследователи - П. Друкер, М. Портер, С. Робинсон, П. Хасси, К. Хаттен, Д. Шендел и др. Теоретические основы стратегического управления и отдельных его этапов, а также его особенности при реструктуризации компании рассматривались в трудах таких отечественных ученых, как О. Виханский, Г. Гольдштейн, В. Ефремов, А. Зуб, Л. Зайцева, М. Калынов, Э. Коротков, В. Маркова, Е. Михайлов, В. Ляско, Р. Фатхутдинов, Н. Крутлова, А. Люкишинов, А. Ненахова, Е. Новицкий и многие др.



Однако в большинстве работ отечественных экономистов основной акцент при исследовании системы управления предприятиями делается на оперативном и текущем управлении, а также на специфике использования этих видов управления на микроуровне, но не затрагиваются вопросы прогнозирования тенденций факторов внутренней и внешней среды предприятия при составлении стратегического плана развития.

Проблематика, связанная с классификацией таких инструментов стратегического управления, как SWOT- анализ, портфельная матрица Бостонской консультативной группы, дерево целей и др., обоснованием их номенклатуры для использования на различных этапах стратегического управления предприятием, исследовалась в трудах О. Виханского, А. Долгорукова, В. Марковой, С. Робинсон, К. Финк, П. Хасси и др.

Дальнейшим развитием исследований, связанных с проблематикой инструментов стратегического управления, явились труды американских экономистов Д. Нортон и Р. Каплан, посвященные обоснованию преимуществ, роли и места в структуре инструментов реализации стратегии нового инструмента стратегического управления - сбалансированной системы показателей (далее ССП).

Весьма важными и полезными для автора настоящего исследования оказались труды таких зарубежных авторов как, К. Финк, Н. Олве, О. Грайнера и Г. Краузе, Д. Аакер, П. Хорват, П. Хасси, Д. Клиффорд, П. Нивен, посвященные общим проблемам стратегического управления, а также вопросам методологии внедрения и применения ССП в структуре стратегического управления предприятием. Весомый вклад в исследования теоретико-методологических и практических аспектов применения и внедрения сбалансированной системы показателей внесли отечественные ученые-экономисты: Т. Андреева, О.Вишняков, А. Гершун, Г. Гедро, В. Грачев, Л. Григорьев, С. Горелик, В. Ивлев, С. Калинин, В. Кандалинцев, А. Коробков, Е. Косова, Д. Кудрявцев, Д. Попов, А. Савицкая, Ж. Смотрич, Е. Солоненко, М. Старовойтов, Л. Соломонов, В. Толкач, В. Шарапов и др.

Однако, несмотря на достаточно большое количество исследований, посвященных вопросам ССП, необходимо отметить, что все они сводились, в основном к рассмотрению места и роли сбалансированной системы показателей только лишь на этапе процесса стратегического управления, обеспечивающем решение задач реализации стратегии предприятия. Данный подход учитывает лишь отдельные компоненты из всего спектра богатых возможностей ССП и необоснованно сужает рамки использования этого инструмента на всех других этапах стратегического управления.

Текущая невостребованность универсальности ССП по набору обрабатываемых показателей, ее координирующей роли в обеспечении сбалансированности и оптимальности номенклатуры показателей, прогнозируемых на этапе стратегического планирования и анализируемых на этапе оценки обоснованности стратегии, показывает необходимость дальнейших исследований, связанных с разработкой и внедрением ССП в целях совершенствования стратегического управления машиностроительными предприятиями.

Основная цель исследования состоит в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию процесса стратегического управления машиностроительными предприятиями, определению координирующей

роли и места сбалансированной системы показателей в структуре инструментов стратегического управления и совершенствованию алгоритма внедрения ССП в части обоснования, уточнения и дополнения стадий и этапов ее внедрения.

Поставленная цель достигается решением следующих **конкретных задач**:

- раскрыть сущность, основные концепции и принципы стратегического управления предприятиями машиностроения;
- исследовать процесс стратегического управления машиностроительными предприятиями и дать рекомендации по его совершенствованию;
- раскрыть концептуальное содержание понятия инструментов стратегического управления предприятиями машиностроения;
- сформулировать уточненные принципы их классификации;
- обосновать номенклатуру функций сбалансированной системы показателей для конкретных этапов стратегического управления машиностроительным предприятием;
- разработать алгоритм внедрения ССП в структуру стратегического управления предприятием машиностроения.

Объектом исследования выступают промышленные предприятия машиностроительного профиля: ОАО «Автодеталь-Сервис», ООО «УЛПЛАСТ».

Предметом исследования является совокупность теоретических, методологических и практических подходов по совершенствованию процесса стратегического управления машиностроительным предприятием.

Область исследования. Исследование выполнено по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» – в рамках п. 1 – «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами», п.1.1 – «Промышленность» (п.п. 1.1.1 – «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности»; 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов»; п.п. 1.1.25 – «Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса») и п. 10 – «Менеджмент» (п.п.10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях»).

Теоретическую и методологическую основу исследования составили концепции и взгляды отечественных и зарубежных авторов по данной проблематике, журнальные статьи, материалы международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций и семинаров, связанных с проблемами совершенствования стратегического управления предприятиями машиностроения.

В диссертационной работе использованы общенаучные методы исследования (диалектический метод, единство исторического и логического анализа, дедукция и индукция, метод моделирования и аналогий), системный подход, сочетание микро- и макроэкономического анализа, метод экспертных оценок, аналитические и статистические методы анализа.

Информационной базой диссертационного исследования послужили статистическая отчетность Федеральной службы государственной статистики; материалы, отражающие состояние и перспективы развития отрасли машиностроения в РФ; аналитические, плановые и финансовые документы предприятий ОАО «Автодеталь-Сервис», ООО «УЛПЛАСТ».

Научная новизна работы состоит в следующем:

По области исследования «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность»:

1. уточнена структурно-логическая схема процесса стратегического управления машиностроительным предприятием: *этап оценки и контроля реализации стратегии* заменен *этапом оценки обоснованности стратегического плана*, что позволяет на основе анализа прогнозных тенденций изменения факторов внутренней и внешней среды, а не текущих показателей состояния предприятия или экономики в целом, своевременно скорректировать стратегический план и предотвратить бесцельное расходование финансовых и материальных ресурсов предприятия на достижение необоснованных стратегических целей и целевых показателей стратегического планирования;

2. дополнено и расширено понятие «инструмента стратегического управления»: как набора технических и организационных средств, совокупности порядка действий, приемов и операций в виде методик, концепций, методов и моделей для работы с информационными ресурсами при решении задач по формированию и достижению целей стратегического управления предприятием. Данное определение способствует расширению номенклатуры инструментов стратегического менеджмента, используемых в процессе стратегического управления машиностроительным предприятием, делая этот процесс более гибким и многогранным;

3. предложена уточненная классификация инструментов стратегического управления предприятиями машиностроения, предполагающая использовать в качестве признаков классификации не только используемые этим инструментом методы анализа, но и номенклатуру задач стратегического управления, решаемых с помощью этого инструмента;

По области исследования «Менеджмент»:

4. уточнено содержание стратегического управления, как деятельности высшего руководства объектов материального производства и непроизводственной сферы в интересах обеспечения их эффективного развития, заключающейся в разработке и реализации управленческих решений, формирование, обязательная оценка обоснованности и корректировка которых производится на основе непрерывного сравнительного анализа прогнозных и текущих тенденций значимых факторов внутренней и внешней среды этих объектов. Данное определение формулирует исчерпывающую номенклатуру характеризующих признаков, позволяющих обоснованно позиционировать управленческую деятельность высшего руководства машиностроительного предприятия, как стратегическое управление, или как отсутствие такового. Виды деятельности, не соответствующие этим критериям, должны быть отнесены к другим видам управления, в частности, к оперативному управлению, при реализации которых не должны использоваться принципы и инструменты стратегического менеджмента;

5. сформулированы и обоснованы новые функции ССП на различных этапах процесса стратегического управления машиностроительными предприятиями:

- нормативная и контрольная функция на этапах стратегического планирования и оценки обоснованности стратегии;
- функция формализации на этапах стратегического планирования и реализации стратегии;
- информативно-мотивационная функция на этапах реализации стратегии и оценки обоснованности стратегии;

6. усовершенствован алгоритм внедрения ССП в структуру управления предприятием машиностроения, дополнительно включающий этап оценки наличия и функционирования на машиностроительном предприятии системы стратегического управления и этап тестового функционирования ССП, и акцентирующий внимание на первоочередном внедрении ССП на уровне подразделения стратегического планирования, на строгой иерархии стадий и этапов внедрения ССП в структуру управления машиностроительной компанией, на рабочей и моделирующей средах внедрения ССП.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость заключается: в уточнении понятий «инструмент стратегического управления», «стратегическое управление», методологическом обосновании нового подхода к классификации инструментов стратегического управления, в усовершенствовании структурно-логической схемы процесса стратегического управления, а также в обосновании и формулировании дополнительных функций ССП.

Практическая значимость заключается в разработке механизма внедрения в структуру процесса стратегического управления предприятиями машиностроения этапа оценки обоснованности стратегического плана; в обосновании и разработке практических рекомендаций по применению новых функций ССП; в разработке алгоритма внедрения ССП, учитывающего специфику российских машиностроительных предприятий; в обосновании и разработке новой формы и содержания стратегических карт.

Результаты теоретических и практических разработок могут быть использованы в практической деятельности российских предприятий при совершенствовании процесса стратегического управления, а также в преподавании ряда экономических дисциплин – «Менеджмент», «Стратегическое управление», «Методы стратегического управления», «Стратегический управленческий учет», «Анализ сбалансированных показателей».

Апробация результатов исследования. Основные теоретические и практические положения и результаты диссертационного исследования апробированы на 2-й Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики и совершенствования правового регулирования экономики», (г. Пятигорск, 2009 г.), III Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы в области экономики, юриспруденции, маркетинга, менеджмента» (г. Ижевск, 2009г.), VII Международной научно-практической конференции «Реформирование системы управления на современном предприятии» (г. Пенза, 2008г.), I Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономических наук (г. Новосибирск, 2008г.), II Всероссийской научно-практической конференции «Стратегическое управление предприятиями, организациями и региона-

ми» (г. Пенза, 2008г.), Всероссийской заочной научно-практической конференции «Теория и практика опережающего инновационного развития» (г. Ульяновск, 2008г.), а также на внутривузовской научной конференции молодых ученых (г. Ульяновск, 2008г.)

Основные предложения и выводы диссертационной работы были применены при совершенствовании системы стратегического управления предприятий машиностроения Ульяновской области и приняты к реализации в 2008-2010 гг.

Публикации. По результатам исследований опубликованы 11 работ общим объемом 3,26 п. л. (из них 2,05 п. л. лично автора), в том числе три статьи в ведущих научных журналах, определенных Высшей аттестационной комиссией.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Материал изложен на 198 страницах, содержит 17 таблиц, 21 рисунок, и 16 приложений. Приведен список использованной литературы, включающий 166 названий.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточненное определение стратегического управления, в котором в качестве базисного характеризующего критерия при выработке и реализации управленческих решений выступает непрерывный сравнительный анализ прогнозных и текущих тенденций значимых факторов внутренней и внешней среды машиностроительного предприятия.

Анализ работ зарубежных и отечественных исследователей показал существенное многообразие трактовок понятия стратегического управления. При этом каждая из трактовок отличается углубленным исследованием одной из понятийных основ этого вида управленческой деятельности, например, структуры этапов процесса стратегического управления, процесса определения и установления связей организации с ее окружением при реализации выбранных целей, планирования на основе прогнозов, контроля и обратной связи и т.д. Полное, всестороннее определение сущности стратегического управления, содержащее исчерпывающий набор обязательных отличительных особенностей этого вида управленческой деятельности, не приводится.

Отсутствие такого определения не позволяет обоснованно классифицировать деятельность высшего руководства машиностроительного предприятия как стратегическое или оперативное управление. В свою очередь, это не позволяет выбирать для конкретной управленческой деятельности соответствующий набор инструментов и принципов оценки ее успешности. В ситуации, когда при выполнении задач стратегического управления используются принципы и инструменты оперативного управления, создаются реальные предпосылки к принятию необоснованных управленческих решений и выбору воздействий, которые в конечном итоге приводят к неэффективному управлению предприятием.

В работе предложено авторское определение стратегического управления, в котором отражены базисные критерии этого вида управленческой деятельности.

Стратегическое управление – деятельность высшего руководства объектов материального производства и непроизводственной сферы в интересах обеспечения их эффективного развития, заключающаяся в выработке и реализации управленческих

решений, формирование, обязательная оценка обоснованности и корректировка которых производится на основе непрерывного сравнительного анализа прогнозных и текущих тенденций значимых факторов внутренней и внешней среды этих объектов.

Данное определение формулирует исчерпывающую номенклатуру характеризующих признаков (критериев), позволяющих обоснованно позиционировать тот или иной вид управленческой деятельности на машиностроительном предприятии, как стратегическое управление. Виды деятельности, не соответствующие этим критериям, должны быть отнесены к другим видам управления, в частности, к оперативному управлению, при реализации которых не должны использоваться принципы и инструменты стратегического менеджмента.

2. Усовершенствованная структурно-логическая схема процесса стратегического управления предприятием машиностроения предполагает замену этапа оценки и контроля реализации стратегии этапом оценки обоснованности стратегического плана.

Проведённый анализ исследований зарубежных и отечественных экономистов выявил общепринятую, в том числе и на машиностроительных предприятиях, структуру процесса стратегического управления, включающую в себя этап стратегического планирования, этап реализации стратегии, этап оценки и контроля реализации стратегии. По нашему мнению, недостатком существующих исследований является позиционирование в качестве компонента обратной связи этапа, предполагающего решение задач по оценке и контролю реализации стратегии. Для машиностроительных предприятий данная концепция логически неправомерна, так как подразумевает осуществление контроля текущих значений целевых показателей деятельности предприятия, а не прогнозируемых факторов внутренней и внешней среды, на основании которых формировался стратегический план.

Успешные текущие значения целевых показателей на начальных временных интервалах реализации стратегии в большинстве случаев могут быть следствием инерционных тенденций предыдущего успешного цикла деятельности предприятия и не гарантируют успешности в достижении сформулированных стратегических целей в ситуациях, когда текущие значения факторов внутренней и внешней среды вступают в противоречие с прогнозными показателями, и информируют о скором наступлении критического состояния предприятия.

В описываемых ситуациях предлагаемая исследователями общепринятая модель стратегического управления не потребует корректировки стратегического плана, так как предусматривает не контроль *обоснованности* стратегического плана, а контроль *текущих показателей реализации* стратегии, что снижает эффективность процесса стратегического управления.

На наш взгляд, реализация стратегического плана является прерогативой оперативного управления, а функции этапа "Оценка и контроль реализации стратегии" объективно реализуются функциями, присущими этапу "Анализ достижения целевых показателей оперативного планирования" процесса оперативного управления предприятием машиностроения. Выводы же, сделанные на основе анализа достижения целевых показателей, ни в какой мере не должны выступать в качестве рекомендаций по корректировке стратегического плана. На их основе должны вырабатываться лишь рекомендации по внесению изменений в оперативный план развития

предприятия в контексте повышения эффективности организационных мер и материально-технических средств достижения плановых показателей.

В то же время, поскольку формирование стратегического плана развития предприятия базируется на прогнозах тенденций факторов внешней и внутренней среды, то нами обосновывается утверждение о том, что в качестве третьего этапа стратегического управления (этапа корректирующей обратной связи) должен выступать этап "Оценка обоснованности стратегического плана", в ходе которого должен производиться анализ соответствия спрогнозированных и текущих тенденций факторов внешней и внутренней среды предприятия с последующей выработкой рекомендаций по внесению изменений в стратегический план.

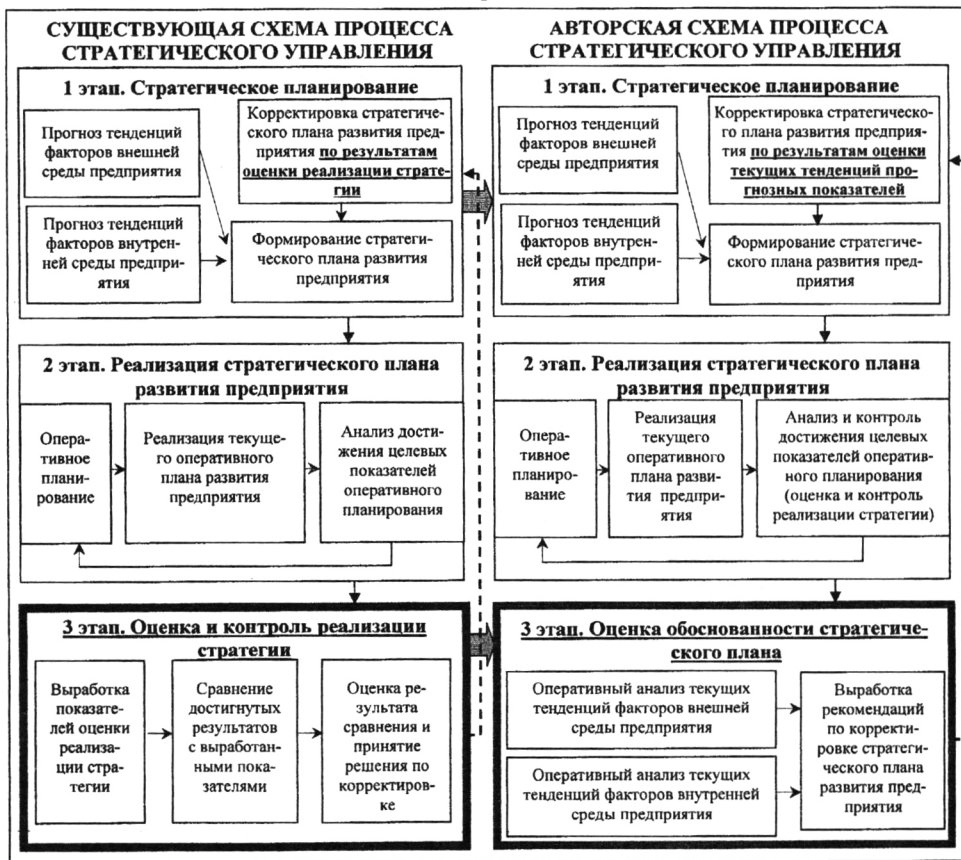


Рисунок 1. Усовершенствованная структурно-логическая схема процесса и этапов стратегического управления предприятием машиностроения

Все вышесказанное позволяет предложить усовершенствованную структурно-логическую схему процесса стратегического управления предприятием машиностроения, в целом, и этапа стратегического планирования, в частности (рис. 1).

При таком подходе корректировка стратегического плана будет производиться не на основании оценки результатов реализации стратегии, а на основании оценки

обоснованности стратегического плана, что, в свою очередь, позволит предотвратить бесцельное расходование финансовых и материальных ресурсов предприятия на достижение необоснованных стратегических целей и целевых показателей стратегического планирования.

3. Уточненное определение понятия «инструмент стратегического управления» позволяет расширить номенклатуру инструментов стратегического менеджмента, используемых в процессе стратегического управления машиностроительным предприятием.

Эффективность любого вида человеческой деятельности, в том числе стратегического управления машиностроительным предприятием, напрямую зависит от набора инструментов, используемых для достижения поставленных целей.

Анализ теоретических исследований отечественных и зарубежных авторов выявил многообразие трактовок понятия «инструмент стратегического управления», обусловленных спецификой методов и приемов решения конкретных задач, и отсутствием единого подхода в понимании обобщенной сущности инструментов стратегического менеджмента. В подавляющем большинстве работ, предметом исследования которых является инструментарий стратегического управления, авторы уклоняются от формулирования и обоснования понятийных особенностей и характеристик, предлагаемых ими инструментов. Автором диссертации сформулирована и обоснована базовая понятийная сущность инструмента как орудия, порядка действий и совокупности приемов или операций при исполнении какой-либо работы или при достижении какой-либо цели в процессе практического или теоретического освоения и познания действительности.

Заявленный подход позволил расширить существующие рамки интуитивно осознаваемой номенклатуры инструментов и с позиций научной методологии включить в их состав такие специфические понятия, как методика, концепция, метод и модель, применяемые при обработке информационных ресурсов в процессе стратегического управления машиностроительным предприятием.

По нашему мнению, инструмент стратегического управления – это набор технических и организационных средств, совокупность порядка действий, приемов и операций в виде методик, концепций, методов и моделей для работы с информационными ресурсами при решении задач по формированию и достижению целей стратегического управления.

Данное определение в исчерпывающей форме содержит критерии, позволяющие однозначно оценить любой инструмент человеческой деятельности с точки зрения его принадлежности к инструментам стратегического управления. Это способствует инновационному расширению используемой номенклатуры инструментов стратегического менеджмента, что, в свою очередь, позволяет сделать процесс стратегического управления машиностроительным предприятием более гибким и многогранным.

4. Уточненная классификация инструментов стратегического управления предприятием машиностроения, которая использует классификационные критерии, позволяющие оценить место и роль инструментов стратегического управления с позиций их использования при решении всей совокупности задач стратегического менеджмента.

Одним из путей повышения качества и эффективности стратегического управления предприятием машиностроения, наряду с повышением уровня профессиональной подготовки специалистов подразделений стратегического планирования, является совершенствование и оптимизация номенклатуры используемых инструментов стратегического управления. Это требует объективной всесторонней оценки места и роли каждого из существующих инструментов с точки зрения их использования при решении всей совокупности задач стратегического менеджмента. Иными словами, требуется новая модель классификации инструментов стратегического управления предприятием машиностроения, учитывающая интегральные возможности каждого из инструментов при решении конкретного круга задач стратегического управления с использованием конкретных методов экономического анализа.

В диссертационной работе нами был обоснован как перечень задач, решаемых в процессе формирования стратегического плана, так и перечень задач, решаемых при прогнозе тенденций факторов внешней и внутренней среды предприятия, что позволило получить исчерпывающую номенклатуру задач, решаемых на этапе стратегического планирования.

Принимая во внимание исследования отечественных и зарубежных авторов, в которых отмечается, что всесторонняя методика экономического анализа характеризуется тремя видами методов: экономическим, статистическим и математическим, а также, базируясь на сформированной номенклатуре задач, решаемых на этапе стратегического планирования, нами предлагается, приводимая ниже, уточненная классификация инструментов стратегического управления (табл. 1).

Таблица 1.

Уточненная классификация инструментов стратегического управления

Инструменты стратегического управления	Решаемые задачи стратегического управления предприятием машиностроения						Методы анализа		
	Обоснование и корректировка ограничений номенклатуры прогнозируемых	Анализ факторов внутренней и внешней среды	Формирование стратегического плана и его корректировка	Разработка плана реализации стратегии, процесс реализации	Контроль за реализацией стратегии	Контроль обоснованности ограничений номенклатуры прогнозируемых факторов	экономический анализ	статистический анализ	математический анализ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Жизненный цикл товаров		x					x		
Дерево целей			x				x		
Модель Менделоу «заинтересованное лицо»			x				x		
Метод анализа «GAP»			x	x			x		
Модель 5 конкурентных сил Портера		x					x		
Бюджетирование				x			x		
План-фактный, факторный анализ				x	x		x	x	
Анализ затрат (ABC-анализ, анализ цель-факт-отклонения, CVP-анализ), экономический анализ производства и реализации товаров (работ, услуг), анализ финансовых результатов, разработка разнообразной бухгалтерской и налоговой политики					x		x		
Концепция управления по целям		x					x		
Использование средних и относительных величин	x			x		x		x	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наблюдения и опросы экспертов предприятия по специальным методикам (диагностические интервью)	x					x		x	
Корреляционный и регрессионный анализ, экстраполяция тенденций	x				x	x		x	
Система сбалансированных показателей (ССП)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SWOT-анализ		x	x						x
Портфельный анализ (матрица БКГ «Рост - доля риска», «Привлекательность отрасли - позиция в конкуренции» Мак-Кинси, «Конкурентная позиция - технологическая позиция» Артур Д. Литтл, «Стратегическое развитие» Интернешнл Харвестер компании, «Дженерал Электрик»)			x						x
STEP – анализ		x							x
Модель Du Pont	x					x			x
Многофакторная модель Э. Альтмана		x	x						x
Прогнозирование спроса		x							x
Комплексный анализ производственно – финансовой деятельности		x							x
...									

Классификационные критерии ССП наглядно позиционируют ее в качестве универсального и многопланового инструмента, который используется при решении большинства задач как стратегического, так и оперативного управления предприятием машиностроения, а также выполняет координирующую роль по обеспечению сбалансированности и оптимальности всего набора показателей, сформированного другими инструментами стратегического и оперативного управления.

Предложенная классификация позволяет обоснованно оценить универсальность каждого из инструментов, их роль и место в номенклатуре инструментов стратегического управления.

5. Расширенная номенклатура функций сбалансированной системы показателей повышает эффективность стратегического управления предприятием машиностроения.

Проведенная нами классификация инструментов стратегического управления и анализ проблем, возникающих при использовании устаревших систем и инструментов стратегического управления, закономерно потребовали обязательного исследования всего набора функций сбалансированной системы показателей на всех этапах стратегического управления машиностроительным предприятием.

По мнению отечественных и зарубежных исследователей в качестве основной и единственной функции ССП на этапе стратегического планирования выступает создание стратегических карт, на которых в наглядной форме с помощью ключевых показателей будут формализованы цели и задачи стратегического плана только лишь для персонала среднего звена *оперативного управления* предприятием.

Вывявленные в ходе исследования универсальные функциональные возможности сбалансированной системы показателей при решении широкого круга задач стратегического управления с использованием различных методов экономического анализа позволили автору сформулировать и обосновать приводимую в таблице 2 расширенную номенклатуру функций ССП.

Расширенная номенклатура функций сбалансированной системы показателей позволяет значительно повысить гибкость и эффективность стратегического управления машиностроительным предприятием на всех его этапах.

Таблица 2.

Расширенная номенклатура функций сбалансированной системы показателей

№ п/п	Функции ССП	Назначение
1	2	3
<i>Этап стратегического планирования</i>		
1	Нормативная функция – обеспечить обоснование количественных и качественных ограничений номенклатуры прогнозируемых факторов внешней и внутренней среды машиностроительного предприятия;	Исключить прогнозирование противоречивых, малоинформативных и быстроустаревающих факторов при формировании стратегического плана
2	Функция формализации - обеспечение наглядного формализованного представления целей и задач стратегического развития, а также результатов прогнозов тенденций сбалансированного набора факторов внешней и внутренней среды машиностроительного предприятия в стратегических картах руководителей и сотрудников подразделения стратегического планирования;	Повысить обоснованность, достоверность, эффективность и реализуемость стратегического планирования
<i>Этап реализации стратегического плана развития предприятия</i>		
1	Функция формализации - обеспечение наглядного формализованного представления целей и задач оперативного плана, временных характеристик его выполнения, методов, механизмов и инструментов достижения целевых показателей, механизма персональной ответственности и отчетности исполнителей по этапам достижения оперативных целей, а также корреляция ключевых стратегических и целевых оперативных показателей в стратегических картах руководителей и сотрудников ведущих подразделений оперативного управления;	Создать условия для существенного повышения мотивированности персонала в достижении целевых показателей оперативного планирования за счет осознания весомости и значимости личного вклада исполнителя в достижение корпоративных целей
2	Информативно-мотивационная функция - обеспечение каждого сотрудника ведущих подразделений оперативного управления информацией о текущих показателях его деятельности по достижению оперативных целей развития предприятия в реальном масштабе времени.	
<i>Этап оценки обоснованности стратегического плана</i>		
1	Нормативная функция - оценка обоснованности ограничения номенклатуры прогнозируемых факторов внешней и внутренней среды машиностроительного предприятия, проведенного на этапе формирования стратегического плана;	Повысить гибкость стратегического планирования за счет более объективной оценки обоснованности стратегического плана, повышения оперативности принятия управленческих решений по его корректировке и персонализации ответственности сотрудников подразделения стратегического планирования за качество выполнения конкретных стратегических прогнозов.
2	Контрольная функция - обеспечение (при необходимости) корректировки ограничения номенклатуры прогнозируемых факторов в целях исключения противоречивых, малоинформативных и быстроустаревающих факторов из учета при корректировке стратегического плана;	
3	Информативно-мотивационная функция – обеспечение наглядного фиксирования в реальном масштабе времени расхождений между текущим и прогнозируемым состоянием оптимизированного набора факторов внешней и внутренней среды предприятия в стратегических картах руководителей и сотрудников подразделения стратегического планирования.	

6. Усовершенствованный алгоритм внедрения ССП в структуру управления машиностроительным предприятием.

Исследования, рассматривающие теоретическое содержание алгоритмов внедрения ССП, в основном фокусируются на проблемах предприятий, мешающих интенсивному пути их развития, и на прогнозировании возможных предпочтений от внедрения в структуру менеджмента этих предприятий нового инструмента страте-

гического управления. При этом, за рамки исследований необоснованно выводится важный комплекс психологических, социальных и экономических реалий деятельности этих компаний, что не позволяет позиционировать эти алгоритмы в качестве практического руководства к действию.

В то же время, исследования, посвященные практическим аспектам алгоритмов внедрения ССП в структуру управления предприятием, акцентируют внимание, в основном, на проблемных вопросах внедрения, характерных лишь для исследуемых предприятий, специфика которых характеризовалась достаточно успешным экономическим состоянием, относительной отлаженностью стратегического и оперативного управления и высокой степенью мотивации руководства к инновационному развитию.

По нашему мнению, подобные допущения и ограничения существующих алгоритмов внедрения ССП исключают их практическое использование во множестве средних и малых машиностроительных предприятий с неразвитой или отсутствующей системой управления и недостаточным инвестиционным потенциалом, составляющих значительную долю хозяйствующих субъектов российской экономики.

В качестве объектов исследования выступили машиностроительные предприятия Ульяновской области, занимающиеся производством запасных частей для автомобилей.

ОАО «Автодеталь-Сервис» является представителем крупного бизнеса и более 60 лет производит высококачественные запасные части для автомобилей УАЗ. Общий объем продаж компании по итогам 2008 – 2009 гг. составил порядка 4 млрд. руб., из них около 60% - первичный рынок (ОАО «УАЗ»), 40% - вторичный рынок. ОАО «Автодеталь-Сервис» входит в состав Ульяновской холдинговой компании «AMS-GROUP», помогающей реализовывать новые производственные программы, осуществлять масштабные инвестиционные проекты, в том числе совместные с ZF Lenksysteme (Германия) проекты по производству гидроусилителей к автомобилям ГАЗ, УАЗ, приобретение 44% процентов сербского завода Ikarbus.

Основным видом деятельности ООО «УЛПЛАСТ», относящегося к сегменту малого и среднего бизнеса, является производство изделий из пластмасс методом литья и экструзии, основную долю (около 70%) из которых занимают детали и изделия автокомпонентов (для заводов ОАО «УАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «АвтоВАЗ»). Общий объем продаж по итогам 2008 – 2009 гг. составил 25 млн. руб. На предприятии присутствовал значительный инвестиционный проект по приобретению оборудования термопластавтомат для производства оснований подушек сидений для ОАО «АвтоВАЗагрегат».

Исследования, выполненные автором диссертации на указанных предприятиях, позволили обобщить и сформулировать усовершенствованный алгоритм внедрения ССП в структуру управления предприятием машиностроения, представленный на рисунке 2, основными элементами совершенствования которого являются:

1) строгая иерархия стадий и этапов внедрения ССП в структуру управления предприятием.

Анализ существующего опыта внедрения ССП в российских компаниях показал, что в подавляющем большинстве случаев причиной отрицательных результатов, даже при достаточно глубокой проработке содержания стадий и этапов внедрения, является отсутствие обоснованной последовательности их выполнения. Попытка

параллельного проведения мероприятий различных стадий и этапов внедрения, необоснованно смещенный приоритет их выполнения приводили к недопониманию и дезориентации исполнителей, и как следствие, к получению непредсказуемых результатов внедрения.

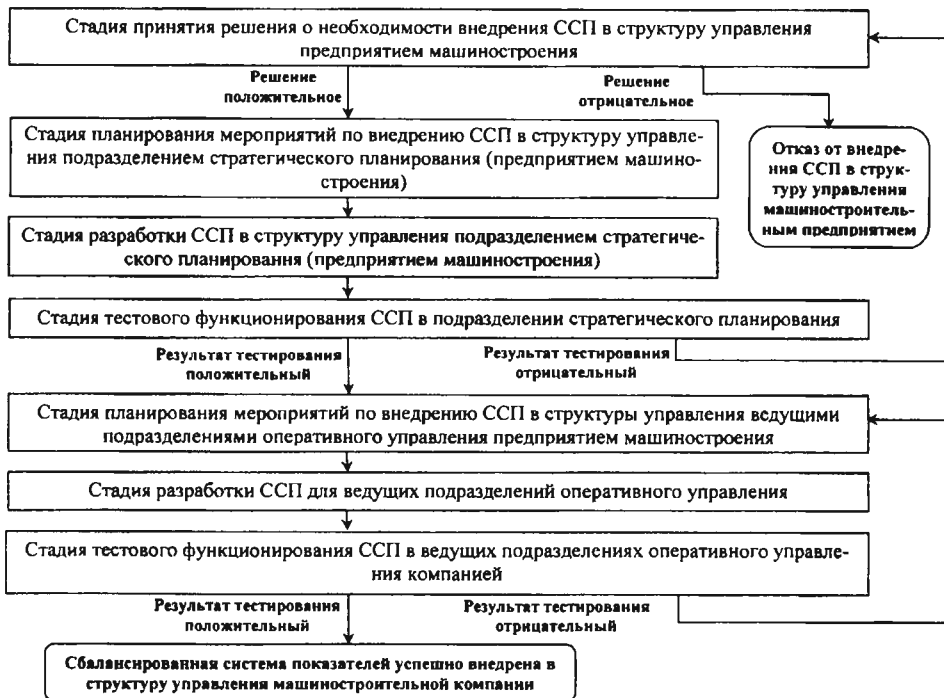


Рисунок 2. Усовершенствованный алгоритм внедрения ССП в структуру управления предприятием машиностроения

2) *обязательное включение этапа «Оценка наличия и функционирования системы стратегического управления» в стадию «Принятие решения о необходимости внедрения ССП в структуру управления машиностроительным предприятием».*

Внедрение ССП в структуру управления предприятием является достаточно сложным и ответственным процессом, который приводит к существенным изменениям в организационной структуре и требует определенных финансовых затрат. Непродуманно принятое решение о внедрении способно привести к дезорганизации управленческого процесса на предприятии, к ощутимым финансовым потерям и дискредитации ССП, как инструмента стратегического управления.

Существующие алгоритмы не предусматривают стадию или этап принятия решения о необходимости внедрения ССП в структуру управления предприятием. При этом ответственные мероприятия по обоснованию подобного решения предлагается подменять лишь анализом наличия причин и мотивов, побуждающих руководство предприятия заняться разработками ССП, что, по нашему мнению, противоречит общепризнанному подходу к принятию решений.

В соответствии с общепризнанным подходом наличие причин и мотивов, побуждающих руководство к внедрению ССП, является лишь достаточным, но не необходимым условием для принятия решения о необходимости внедрения ССП.

Начальной стадией алгоритма внедрения ССП в структуру управления машиностроительным предприятием должна быть стадия принятия решения о необходимости внедрения ССП, а первым этапом этой стадии должен быть этап оценки наличия и функционирования на предприятии системы стратегического управления, как необходимого условия для принятия решения о необходимости внедрения. Отрицательное решение, принятое на этой стадии, закономерно предполагает прекращение любых мероприятий по внедрению ССП.

3) первоочередное внедрение ССП на уровне подразделения стратегического планирования.

Строгая иерархия в структуре стадий и этапов внедрения ССП закономерно предполагает обоснование приоритета той или иной организационной единицы при первоочередном внедрении ССП. По нашему мнению, соблюдение подобного приоритета будет способствовать эффективности, оптимальности и непротиворечивости процесса внедрения ССП в структуру управления машиностроительным предприятием.

Предлагаемый автором и описанный в диссертации алгоритм внедрения ССП содержит детально аргументированные рекомендации руководству предприятия начинать внедрение сбалансированной системы показателей на уровне подразделения стратегического планирования.

4) наличие рабочей и моделирующей среды внедрения ССП.

Проведенный анализ существующего опыта внедрения ССП показал, что процесс внедрения сбалансированной системы показателей в отдельно выбранной организационной единице характеризуется существенным противоречием, заключающимся в том, что этот процесс проходит в условиях, когда ССП внедрена в структуру управления еще не всех подразделений предприятия.

По нашему мнению, минимизации влияния данного противоречия будет способствовать формирование специфической среды внедрения, позволяющей с высокой степенью достоверности моделировать функционирование ССП в тех подразделениях предприятия, в которых она еще не внедрена.

Автором обосновывается положение о том, что среда внедрения ССП в структуру управления выбранной организационной единицы должна представлять собой совокупность рабочей среды внедрения (руководитель и сотрудники выбранной организационной единицы и их стратегические карты), а также моделирующей среды внедрения (руководитель предприятия и руководители ведущих подразделений, где внедрение ССП еще не проведено, и их демонстрационно-оценочные моделирующие стратегические карты) (рис.3).

Введение рабочей и моделирующей среды внедрения ССП позволит проводить объективную оценку проблем, особенностей и масштаба мероприятий при последующем внедрении сбалансированной системы показателей в структуру управления остальных подразделений машиностроительного предприятия, обеспечит наглядную демонстрацию базовых принципов применения ССП, достоинств и преимуществ ее использования для руководителей этих подразделений, и существенно

повысит объективность и достоверность оценки результатов внедрения сбалансированной системы показателей в структуру управления выбранной организационной единицы.

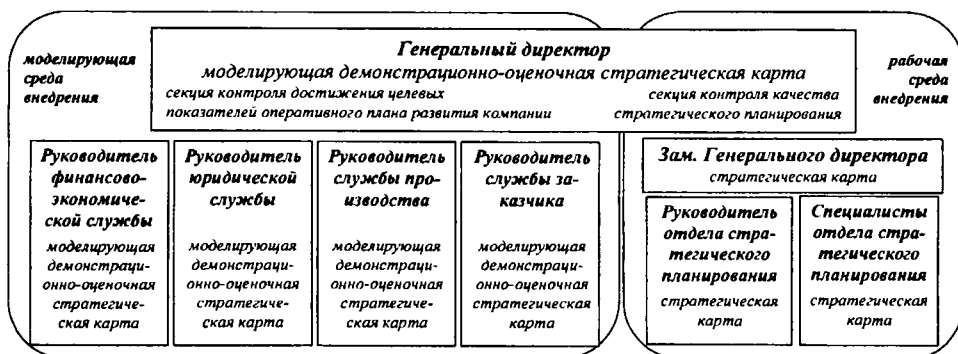


Рисунок 3. Среда внедрения ССП в структуру управления подразделением стратегического планирования ОАО «Автодетальсервис»

5) требования к содержанию и форме стратегических карт.

Обоснованность, продуманность, наглядность и эргономичность стратегических карт руководителей и сотрудников ведущих структурных подразделений предприятия во многом определяет успешность выполнения всего комплекса мероприятий по внедрению ССП.

Выполненное автором исследование позволило сформулировать основные требования к содержанию и обосновать необходимую номенклатуру структурных компонентов стратегических карт сотрудников различных подразделений машиностроительного предприятия в виде концепции мотивационных секций, информационных, индикаторных и побудительных полей, учитывающих специфику, роль и место этих подразделений в структуре управления.

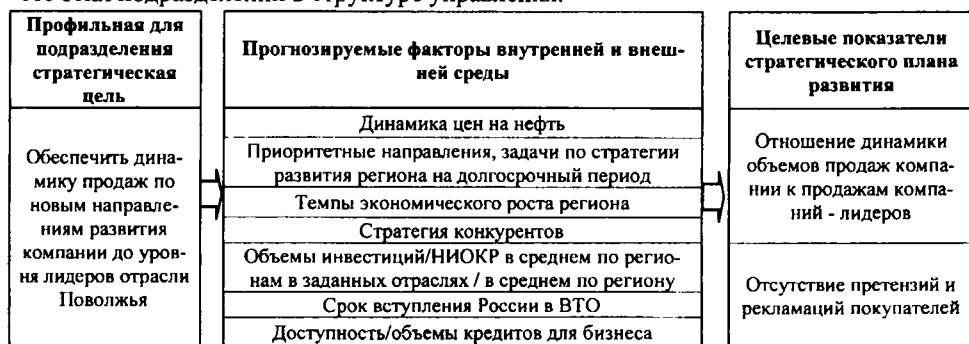


Рисунок 4. Фрагмент мотивационной секции стратегической карты сотрудника ведущего подразделения оперативного управления

При этом мотивационная секция стратегической карты сотрудника подразделения стратегического планирования должна содержать графическую интерпретацию иерархических связей между входящими в сферу организационной ответственности

ности сотрудника прогнозируемыми факторами внутренней и внешней среды предприятия, коррелируемыми с этими факторами целевыми показателями стратегического плана и стратегическими целями. А мотивационная секция стратегической карты сотрудника ведущего подразделения оперативного управления (рис.4) - интерпретацию связей между профильной для данного подразделения стратегической целью развития предприятия машиностроения, целевыми показателями стратегического плана, включенными в сферу ответственности подразделения, и ключевыми показателями оперативного плана, входящими в сферу организационной ответственности сотрудника.

Отличительной особенностью предлагаемых стратегических карт являются индикаторные и побудительные поля (рис.5), способные путем изменения своего внешнего вида акцентировать внимание пользователя на критических значениях анализируемых параметров управления.

Наименование стратегической цели (подцели)	Ответственный за качество стратегического планирования	Непрерывность и своевременность контроля обоснованности стратегии	Обоснованность стратегии	Применение мер дисциплинарного воздействия, кадровые решения	Необходимость мероприятий по корректровке стратегического плана
1. Достижение доли рынка в размере 70% при получении стабильно растущей прибыли	Иванов Н.П.	<i>Нарушена непрерывность контроля!</i>	Подтверждается	<i>Требуется применение мер!</i>	Не требуется
2. Занять лидерские позиции компании по применяемым технологиям	Петров А.К.	Непрерывность контроля не нарушена	Подтверждается	Применение мер не требуется	Не требуется
Примечание: <i>информационные поля</i>		<i>индикаторные поля</i>		<i>побудительные поля</i>	

Рисунок 5. Фрагмент моделирующей стратегической карты руководителя ООО «Улпласт» (секция контроля качества стратегического планирования)

Введенная на исследуемых предприятиях система стратегических карт позволила более эффективно использовать время сотрудников, занимающихся сбором и обработкой исходных данных (сокращение времени обработки данных на 23%), что позволило в компаниях сэкономить до 70 тыс. руб. за полугодие.

6) обязательное наличие этапа тестового функционирования ССП.

По нашему мнению, алгоритм внедрения ССП обязательно должен предусматривать стадию тестового функционирования сбалансированной системы показателей, в ходе которой предоставляется реальная возможность обоснованной оценки качества мероприятий по планированию внедрения и разработке сбалансированной системы показателей, а также оценки эффективности применения ССП в деятельности выбранного подразделения предприятия.

7) оценки значимости прогнозных факторов внешней и внутренней среды машиностроительного предприятия с учетом оценки значимости факторов развития экономики регионов.

Для оптимизации набора прогнозируемых факторов внешней и внутренней среды предприятия машиностроения на этапе стратегического планирования нами была успешно адаптирована методика использования инструментов статистического (корреляционного и регрессионного) анализа данных, применяемая при оценке значимости факторов развития экономики регионов. На основе этой адаптации были

выработаны обоснованные рекомендации по использованию данной методики в ходе решения задач стратегического планирования развития машиностроительных предприятий.

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В работе проведен анализ научных исследований в области стратегического менеджмента, позволивший обосновать уточненную схему процесса стратегического управления предприятием машиностроения.

На основе изучения научных взглядов на экономические категории «стратегическое управление», «инструмент стратегического управления» уточнено их содержание с учетом усовершенствованной модели стратегического управления машиностроительным предприятием.

Разработан новый подход к классификации инструментов стратегического управления, учитывающий интегральные возможности каждого из инструментов при решении конкретного круга задач стратегического управления предприятием с использованием конкретных методов экономического анализа, и позволяющий обоснованно оценить универсальность каждого из инструментов, его роль и место в номенклатуре инструментов стратегического управления. Данный подход обеспечивает существенное повышение гибкости и эффективности стратегического управления машиностроительным предприятием за счет совершенствования и оптимизации номенклатуры используемых инструментов стратегического управления.

Обоснована и сформулирована расширенная номенклатура функций ССП на всех этапах стратегического управления, а также предложен алгоритм внедрения сбалансированной системы показателей, позволяющий повысить эффективность функционирования системы стратегического управления машиностроительным предприятием.

Результатом исследования являются уточненные теоретические положения, касающиеся сущности и структуры процесса стратегического управления, методические подходы и практические рекомендации по внедрению ССП, которые могут эффективно использоваться на предприятиях отрасли машиностроения.

Обоснованность теоретических выводов и методических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления машиностроительным предприятием подтверждена апробацией предложенного изменения структуры процесса стратегического управления и алгоритма внедрения ССП в деятельность ОАО «Автомобильный сервис» и ООО «Улпласт». Результатом внедрения стало повышение эффективности стратегического управления этими предприятиями, выразившееся в экономии трудовых и финансовых ресурсов, улучшении качества управления и повышении общей конкурентоспособности.

4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ИЗЛОЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК

1. Романова А.С. Совершенствование сбалансированной системы показателей в процессе развития стратегического управления / А.С. Романова, Т. Ю. Иванова // «Управленческий учёт». – 2010.- №6. – С. 9-16 (0,56 п.л.)

2. Романова А.С. Модификация структурно-логической схемы процесса стратегического управления в условиях неопределённости / А.С. Романова, Т. Ю. Иванова // «Менеджмент в России и за рубежом». – 2010. – №1. – С. 140-144 (0,65 п. л.)

3. Романова А.С. Совершенствование алгоритма внедрения ССП в структуру стратегического управления предприятием машиностроения / А.С. Романова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета – 2011. – №2(16) (0,39 п.л.)

Статьи, опубликованные в других научных изданиях

4. Романова А.С. Базовая характеристика этапов стратегического управления / А.С. Романова // Актуальные проблемы экономики и совершенствования правового регулирования экономики. 2-я Международная научно-практическая конференция, г. Пятигорск, 5-6 марта 2009 г. / Международная академия финансовых технологий; отв. за вып. А.Е. Медовый. Пятигорск: Издательство МАФТ, 2009. – С. 374 – 379 (0,23 п.л.)

5. Романова А.С. Проблемы стратегического управления, которые решает Система сбалансированных показателей управления / А.С. Романова // Актуальные проблемы в области экономики, юриспруденции, маркетинга, менеджмента. III Всероссийская научно-практическая конференция. Часть II. – Ижевск: Редакционно-издательский отдел НОУ «Политехникум», 2009. – С. 94 – 97 (0,35 п.л.)

6. Романова А.С. Процесс стратегического управления / А.С. Романова // Актуальные вопросы экономических наук. Сборник материалов I Всероссийской научно-практической конференции / По общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС – Издательство СИБПРИНТ, 2008. – С. 432-436 (0,2 п.л.)

7. Романова А.С. Основные подходы и классификация инструментов стратегического планирования управления / А.С. Романова // Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. Часть II – Пенза: РИО ПГСХА, 2008. – С.79 – 82 (0,15 п.л.)

8. Романова А.С. Теоретические основы внедрения концепции ССП в российской практике управления / А.С. Романова // Реформирование системы управления на современном предприятии: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2008.- С.196-199 (0,18 п.л.)

9. Романова А.С. К вопросу о концепции Система сбалансированных показателей управления / А.С. Романова // Экономические науки: ученые записки / Ульяновский государственный университет. Ульяновск: УлГУ, 2008, Аспирантский выпуск 12, 2008. – С. 48-51 (0,22 п.л.)

10. Романова А.С. Основные преимущества концепции Система сбалансированных показателей управления / А.С. Романова // Всероссийская заочная научно-практическая конференция «Теория и практика опережающего инновационного развития» / Ульяновский государственный университет. Институт экономики и бизнеса. Ульяновск: УлГУ, 2008. – С. 119-123 (0,18 п.л.)

11. Романова А.С. Стратегический анализ внутренней среды организации управления / А.С. Романова // Всероссийская заочная научно-практическая конференция «Теория и практика опережающего инновационного развития» / Ульяновский государственный университет. Институт экономики и бизнеса. Ульяновск: УлГУ, 2008.- С. 153-157 (0,15 п.л.)

